



## Cultuur & Strategie

Cultuur als 'tool of management' om strategische doelen te realiseren

In de cultuur vind je oorzaak en oplossing van het wel/niet succesvol realiseren van de strategie. Een cultuur die in lijn is met wie en wat de organisatie wil zijn maakt het verschil. Is dit meetbaar? Ja! Met valide analyse-instrumentarium. In het verandertraject gebeurt het, daar integreren we veranderkundige interventies met 'harde' *game changers*. Een herhaalmeting brengt kraakhelder de vorderingen in beeld. Meten is weten, ook als het om cultuur gaat...!

### Cultuur in lijn met de strategie

Financiële cijfers vertellen je hoe een organisatie tot nu toe heeft gepresteerd. De cultuur - diep in de haarvaten als ingesleten karrensporen - vertelt je hoe de organisatie in de toekomst zal presteren. Hoe meer de cultuur in lijn is met wát en wíe de organisatie wil zijn, hoe succesvoller de organisatie is. DE beste cultuur is er dus niet.

### Katalyserende of beperkende factor?

Het succesvol realiseren van de strategie heeft een voedingsbodemp (cultuur) nodig waarin dit ook mogelijk is. De cultuur kan katalyserende of beperkende factor zijn om resultaatverbetering, kostenverlaging, groei of een fusie voor elkaar te krijgen.

Zeker als de huidige cultuur een 'zorgenkind' is, wil je als management gefundeerd weten hoe het gesteld is met die cultuur. Je wilt de vinger op de juiste zere plek(ken) kunnen leggen en die gericht en succesvol ombuigen.

*"Cultuur is de wijze waarop leden van de organisatie zich verhouden tot elkaar, hun werk en de buitenwereld."*

[Geert Hofstede]

### Solide meting van de cultuur

Cultuur is solide meetbaar met het meetinstrumentarium van internationaal vermaard hoogleraar Geert Hofstede, die al decennia lang nationale culturen en de organisatiecultuur onderzoekt. Hij definieert cultuur als de wijze waarop leden van de organisatie zich verhouden tot elkaar, hun werk en de buitenwereld.

Met een survey wordt de actuele cultuur als score op de onderscheiden dimensies in kaart gebracht en bepaalt het (top)management in een workshop de - gegeven de strategie - optimale cultuur voor de organisatie(eenheid).

### Cultuurdimensies

Hofstede onderscheidt 6 autonome cultuurdimensies, onderstaand getypeerd a.h.v. uitersten van hun schaal. Dimensie D1 heeft de sterkste impact op het bedrijfsresultaat. Dimensie D4 speelt een grote rol bij fusies en overnames.

#### D1. Organisational Effectiveness

- zeer middelengericht vs zeer doelgericht
- politiek en gemopper vs geïnspireerd samenwerken

#### D2. Customer Orientation

- zeer intern vs zeer extern gedreven
- het jezelf makkelijk maken vs het belang van de klant centraal stellen
- we doen alles goed vs we willen steeds verbeteren

#### D3. Control

- zeer losse vs zeer strikte werkdiscipline
- zeer innovatief vs zeer kostenbewust en punctueel

#### D4. Identification

- zeer lokale vs zeer professionele identificatie
- identificatie met baas/eigen groep vs met het vak
- sociale controle vs constructieve feedback

#### D5. Approachability

- zeer open vs zeer gesloten systeem
- ieder welkom vs geheimzinnigheid en uitsluiting
- fouten mogen maken vs 'zwemmen of verzuipen'

#### D6. Management Philosophy

- zeer medewerkergericht vs zeer werkgericht
- mede-verantwoordelijk voor welzijn medewerkers vs ieder moet voor zichzelf zorgen
- prettig werkklimaat vs iedereen staat onder druk

Het meetsysteem genereert een rapport met per dimensie scores van de actuele en optimale cultuur én aanknopingspunten voor het dichten van de *gap* tussen beide. Het management kiest de focus op 2-3 dimensies met het te verwachten beste effect op de prestaties van de organisatie. En dan kan het echte werk beginnen...

## Pijlers van het echte veranderwerk...

Na de focusbepaling start de trajectvoorbereiding gevolgd door de uitvoering. Onze aanpak rust op 4 pijlers:

### Integrale aanpak

De 'zachte' kant en de 'harde' kant (structuren, systemen, processen, etc.) worden geïntegreerd aangepakt.

### Gedegen werkwijze

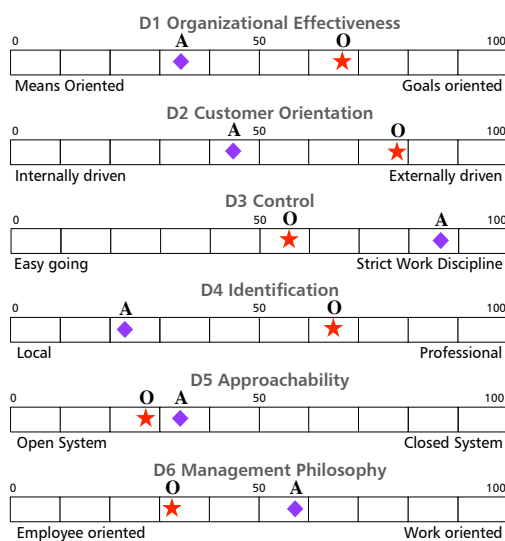
Onze Audacia Projectaanpak garandeert een gedegen integrale voorbereiding (veranderplan en besturing) en in control en met draagvlak uitvoering.

### Veranderkundige aanpak

Effectief samenspel van stakeholdermanagement, strategische interventies en coaching zorgen voor verbinding van de stakeholders aan de verandering.

### Oog voor overlast

Het going concern wordt zoveel mogelijk ontzien.



## Voorbereiding

In de voorbereidingsfase worden de gekozen dimensies en hun aspecten in hoofdlijnen uitgewerkt tot activiteiten, gericht op de actueel-optimaal *gap*. Dat zijn niet louter 'zachte' (gedrags)zaken. Regelmatig blijken 'harde' zaken effectief als *game changers* in te zetten t.b.v. (indirecte) gedragsverandering. Daarna volgt het opstellen van een gedegen uitgewerkt integraal veranderplan (wie doet wat, wanneer en hoe, risico-analyse, budget, inrichting van de besturing, communicatieplan, etc.).

## Executie

In de executiefase wordt de beoogde cultuurverandering daadwerkelijk gerealiseerd door het integrale veranderplan uit te voeren. Het vergt nauwgezet vinger aan de pols houden vanwege gewijzigde omstandigheden, nieuwe inzichten, etc. Goede antenne, open mind en flexibiliteit zijn vereisten. Wezenlijk aspect van de executie is hoge kwaliteit van de veranderkundige aanpak. Het valt of staat met mensen meekrijgen. Een herhaalmeting geeft een kraakhelder beeld van de vorderingen van de executie.

## Veranderkundige aanpak

Onze veranderkundige aanpak draait om 4 thema's:

### Verbinding

Het belangrijkste doel van onze veranderkundige aanpak is het ontwikkelen en behouden van verbinding van stakeholders met de verandering. Die is er als hij zegt:

- ik begrijp de verandering (aanleiding, doel en aanpak) en mijn rol daarin
- ik kan mijn rol vervullen, voel me er competent voor (en ben dat ook)
- ik neem verantwoordelijkheid voor vervulling van mijn rol en ben aanspreekbaar op mijn gedrag

### Veranderverhaal

Een verandertraject moet in onze ogen altijd beginnen met een bondig, helder, goed te begrijpen veranderverhaal, toegespitst op de verschillende categorieën stakeholders. Ze moeten het thuis kunnen vertellen en uitleggen. Het veranderhaal geeft antwoord op de vragen naar het 'Waarom', 'Waarvoor' en 'Hoe' van de verandering. De verandering zelf en de betekenis die eraan geven wordt kan voor stakeholders verschillen. Dat bepaalt hun houding t.o.v. het traject.

### Alert stakeholdermanagement

Onze aanpak richt zich op al diegenen die op enigerlei wijze betrokken zijn bij het verandertraject, de stakeholders dus. Hun gedrag bepaalt het succes. Er moet altijd weerstand doorgewerkt worden dat veel bronnen kent zoals oud zeer, tegengestelde belangen, onzekerheid. We putten uit een rijk geschakeerd palet interactievormen om weerstand om te buigen naar verbinding.

### Leiderschap

Een (ver)andere(nde) cultuur vraagt ander leiderschap. Managers moeten de nieuwe cultuur voorleven en uitdragen. Geen sinecure als je ook (nog) cultuurdrager van de oude cultuur bent. In voorkomende gevallen begeleiden we hen *on the job*.

## Cultuur als 'tool of management'

Natuurlijk is het een intensief traject waar je je als management aan committeert. Maar wie wil niet de vruchten plukken van een geslaagd cultuurverandertraject.. Zeker nu duidelijk is dat cultuur oorzaak en oplossing is van veel prestatieproblemen maar vooral ook solide meetbaar en effectief veranderbaar is. Cultuur is onmiskenbaar een ijzersterk 'tool of management'!

Zijn wie en wat je als organisatie wil zijn en succesvol de prestaties leveren die je voor ogen hebt, dát bereik je als de cultuur in lijn is met de strategie. Kleinschalig starten is overigens goed mogelijk en soms zelfs aan te raden.

## Informatie

Wil je meer weten? Bel of mail Eline Jeurissen.  
e-mail: [eline@exceptional.nl](mailto:eline@exceptional.nl)  
telefoon: 06 5371 8296